

# **Asiakassuhteiden hallinta ja kehitys**

## **Customer relationship management and development**

Kandidaatintyö

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Eemi Välimäki**

**Työn nimi: Asiakassuhteiden hallinta ja kehitys**

**Vuosi: 2020**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

31 sivua, 4 kuvaa ja 0 liitettä

Tarkastaja(t): Petra Pekkanen

**Hakusanat: Asiakassuhteiden hallinta, CRM, asiakassegmentointi**

**Keywords: Customer relationship management, CRM, customer segmentation**

Tässä kandidaatintyössä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa ja käsitettä CRM. Aluksi kerrotaan asiakassuhteiden hallinnan taustoista ja kehityksestä. Tämän jälkeen työssä esitetään asiakassuhteiden hallinnan tavoitteet, ja kokonaisuuksia, joiden tietämys toimii edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisessä teorialuvussa käsitellään termin CRM eri määritelmiä ja osa-alueita.

Työssä kerrotaan asiakassuhteiden hallinnan kehityksestä. Työn perusteella ilmenee, että asiakassuhteiden hallinta on siirtynyt enemmän suuntaan, jossa asiakas määrää asiakkuuksien suunnan. Asiakastarpeet pyritään jakamaan asiakassegmentteihin, joihin vastataan yrityksen liiketoimintasuunnitelman luomien rajojen sisällä. Kuitenkin kilpailluilla markkinoilla, jossa asiakkaan informaatio kasvaa siinä missä yrityksenkin, on yrityksen pakko pystyä erottumaan joukosta, kun tavoitteena on lojaalien ja pitkäkestoisten asiakkuuksien hankinta. Nämä asiakkuudet ovat kaikista tuottoisimpia ja tärkeimpiä yritykselle.

Työn perusteella termi CRM on edelleen varsin tuore, ja sen määritelmä on kehittynyt vielä viime vuosikymmenelläkin. Yleisimmin se kuitenkin tarkoittaa kokonaisvaltaisesti koko asiakkuuksien hallintaa. CRM voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin, jotka kaikki tuovat omat puolensa esiin asiakkuuksien hallinnassa.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>4</b>
1.1	Työn tavoite .....	4
1.2	Työn toteutus ja rajaukset .....	4
1.3	Työn rakenne.....	5
<b>2</b>	<b>Asiakassuhteiden hallinta.....</b>	<b>6</b>
2.1	Asiakassuhteiden hallinnan kehitys .....	6
2.2	Asiakaslähtöinen ajattelu .....	7
2.3	Asiakkuuden arvo yritykselle .....	9
<b>3</b>	<b>Asiakassuhteiden hallinnan elementit.....</b>	<b>11</b>
3.1	Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteet.....	11
3.2	Asiakassuhteiden elinkaari .....	12
3.2.1	Asiakkaiden hankinta .....	14
3.2.2	Asiakkuuden säilyttäminen .....	14
3.2.3	Asiakkaan elinkaaren arvo (CLV).....	15
3.3	Asiakaskeskeinen liiketoiminta.....	16
3.4	Asiakassegmentaatio.....	19
<b>4</b>	<b>CRM .....</b>	<b>21</b>
4.1	CRM:n määritelmiä.....	21
4.2	CRM-tyypit.....	22
4.3	CRM-strategia .....	25
<b>5</b>	<b>Yhteenveto .....</b>	<b>27</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>29</b>

**Lyhenneluettelo**

<b>B2B</b>	Business to business. Yritysten välinen liiketoiminta.
<b>B2C</b>	Business to customer. Yrityksen ja asiakkaan välinen liiketoiminta.
<b>B2G</b>	Business to government. Yrityksen ja julkisen hallinnon välinen liiketoiminta.
<b>CLV</b>	Customer lifetime value. Asiakkuuden arvo koko elinkaaren aikana.
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management. Asiakkuudenhallinta.
<b>Premiumhinta</b>	Kilpailevia tuotteita korkeampi hinta. Perustuu brändin arvoon.
<b>Segmentti</b>	Asiakaskunnan jakaminen eri ryhmiin heidän ominaisuuksien ja preferenssien perusteella.

# 1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintyössä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa ja kehitystä. Asiakassuhteiden hyvällä hallitsemisella yritys voi lisätä tietoa asiakkuuksistaan ja maksimoida asiakassuhteiden hyödyn pitkällä aikavälillä. Yrityksen tärkeimpiä resursseja ovat asiakkuudet, ja ilman niitä yritys ei voisi toimia. Asiakassuhteiden hallinta on oppimisprosessi, jossa yritys pyrkii koko ajan oppimaan, ja lisäämään tietoa ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Tämä työ kertoo, miten asiakassuhteiden hallinta on kehittynyt, ja mitä kokonaisuuksia siihen kuuluu. Lisäksi työssä esitetään, mitä termi CRM tarkoittaa, ja minkälaisia osa-alueita siihen kuuluu.

Storbackan & Lehtisen (1998, s. 19) mielestä tärkein asiakkuusajattelun käsite on asiakkaan arvontuotanto. Jotta asiakkuutta voidaan kehittää, on ensin tunnettava asiakkaan arvontuotantoprosessi. Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteena ei ole maksimoida yhden kaupan tuottoa, vaan rakentaa kestävä asiakassuhde, joka tuottaa arvoa pitkällä aikavälillä. Asiakaslähtöisessä ajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla, ja prosesseja pyritään rakentamaan niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Tässä kandidaatintyössä käsitelläänkin asiakkuuksien arvoa muun muassa asiakkaan elinkaaren varrella.

## 1.1 Työn tavoite

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tarjota lukijalle kattava paketti asiakassuhteiden hallinnasta, tarjota näkökulmia asiakassuhteiden kehittämiseen, ja avata käsitettä CRM. Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä kokonaisuuksia tulee ottaa huomioon asiakassuhteiden hallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Minkälaisia osa-alueita termi CRM pitää sisällään?

## 1.2 Työn toteutus ja rajaukset

Kandidaatintyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on perehdytty kirjallisuuteen asiakassuhteiden hallinnasta, niiden verkostoista ja käsitteistä. Tiedonhankinnassa on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja olennaista verkkomateriaalia.

Työ on rajattu pitämään sisällään asiakassuhteiden hallinnan tärkeimmät elementit ja osa-alueet kehittämistä varten. Terminologiassa keskitytään nimenomaan asiakkuuksien hallintaan ja englanninkieliseen lyhenteeseen CRM. Rajaukset on tehty, jotta aiheen koko ei kasva liian suureksi.

### **1.3 Työn rakenne**

Työssä luku kaksi käsittelee asiakassuhteiden hallinnan kehitystä ja perusasioita. Luvussa kolme esitetään asiakassuhteiden hallinnan tavoitteet ja kokonaisuudet, jotka tulee ottaa huomioon tavoitteiden saavuttamiseksi. Luvussa neljä käsitellään käsitettä CRM, ja kerrotaan minkälaisia osa-alueita se pitää sisällään. Lopuksi luvussa viisi koottu tieto ja havainnot kootaan yhteenvetona johtopäätöksiksi.

## 2 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

Asiakaslähtöinen ajattelutapa on nykyään yhtenä pääagendoista monien yritysten strategioissa yrityksen koosta riippumatta. Tämä johtuu ainakin teknologian kehityksestä ja uudesta ajattelutavasta markkinointia kohtaan. Uusi teknologia mahdollistaa asiakkaiden tarkemman lokeroimisen preferenssien perusteella, ja yritysten kohdistamisen tiettyihin markkinasegmentteihin. Markkinointiajattelun uudistumisen myötä on ymmärretty perinteisen markkinoinnin rajoitteet ja enemmän asiakkaaseen keskittyvän strategian potentiaali. Moderni asiakaslähtöinen ajattelutapa yhdistää nämä kaksi asiaa luodakseen tuottoisia, pitkäaikaisia asiakassuhteita tarkasti kohdistettuihin asiakkaisiin. Tällä tavoitellaan paranneltua asiakasarvoa ja sen myötä parempaa yrityksen kannattavuutta. (Payne, 2005, s. 4)

### 2.1 Asiakassuhteiden hallinnan kehitys

Asiakkaisiin perustuva ajattelumalli on syntynyt markkinoinnin kehityksen seurauksena. Teollisen vallankumouksen aikana tuotteita valmistettiin edullisesti suurissa määrissä, jolloin syntyi ylijäämää. Nämä ylijäämät täytyi saada myytyä, joten niitä alettiin markkinoida. Massatuotannon seurauksena syntyneen massamarkkinoinnin jälkeen mainonta alkoi pikkuhiljaa siirtyä yksilöllisemmäksi. Lopulta palvelumarkkinoinnin yleistyminen 1980-luvulla alkoi siirtämään yritysten kiinnostusta yhä enemmän asiakashallintaan. Nykyäänkin palvelut ja tuotteet voidaan luonnollisesti määritellä erikseen, mutta asiakkuuksia tarkasteltaessa sillä ei ole kovinkaan suurta merkitystä. Yritykset voidaan myös jakaa B2B- (asiakkaana yritykset), B2C- (asiakkaana kuluttajat) ja B2G- (asiakkaana julkinen hallinto) luokkiin, joiden asiakassuhteissa ilmenee eroja. (Lehtinen, 2004, s. 16-17)

Aluksi asiakkaisiin painottuminen oli asiakaskantojen hallintaa. Asiakaskannat ovat yhä osana asiakassuhteiden hallintaa, mutta hallintamenetelmät ovat monipuolistuneet merkittävästi, koska pelkällä markkinoinnilla ja asiakaskantojen hallitsemisella ei voida maksimoida tulosta. Lopulta tietotekniikan kehittyminen johti asiakashallinnan lopulliseen muuntumiseen, kun dataa voitiin kerätä ja seuloa helposti. 1990-luvun aikana alettiin puhua lyhenteestä ja ajattelutavasta CRM (Customer relations management), jota tässä työssä käsitellään myöhemmin. (Lehtinen, 2004, s. 17-18)

Asiakassuhteiden hallinta on siirtynyt osaksi yrityksen strategiaa monien uusien suuntausten myötä, joita ovat esimerkiksi:

- Painopisteen siirtyminen tavallisesta markkinoinnista enemmän asiakassuhteisiin painottuvaan markkinointiin
- Ymmärrys, että asiakas on voimavara, eikä pelkkä myynnin kohde
- Asiakastietojen käyttö ennakoimalla, eikä pelkästään reagoimalla
- Asiakastiedon parempi hyödyntäminen kehittyneen teknologian myötä
- Ymmärrys asiakkaan arvon lisäämiseen tai vähentämiseen tarpeen mukaan (Payne, 2005, s. 11)

Asiakassuhteiden hallinta on kehittynyt vuosien saatossa merkittävästi. Perinteisesti markkinoijia on koulutettu hankkimaan uusia asiakkaita, jotka eivät joko ole käyttäneet tuoteryhmää ennen tai ovat ostaneet sitä kilpailijoilta. Tämä on vaatinut suuria määriä kallista markkinointia ja kampanjointia. Ajan kuluessa kiinnostus ja toiminta onkin siirtynyt asiakkaiden hankinnasta niiden hallintaan. (Winer, R.S, 2001, s. 3)

Alkuvaiheessa asiakassuhteiden hallintaan liittyvä data oli saatu pääosin myynnistä, markkinoinnista ja rahoituspuolelta. Dataa saatiin myös kolmansilta osapuolilta, kuten markkinointitutkimusyrittäjiltä. Tämä kaikki data oli säilössä yritysten tietokannoissa. Dataa analysoitiin erilaisilla tilastollisilla menetelmillä, kuten Cluster-analyysillä. Tätä analyysiä voitiin käyttää apuna markkinointisegmentoinnissa. Nykyään yritykset luottavat edelleen sisäiseen dataan asiakassuhteiden strategian laatimisessa. Tämän lisäksi internetin myötä on kuitenkin tullut uutta arvokasta hajaantunutta dataa, jota yritykset ovat oppineet hyödyntämään. Tällaista laajaa ja hajautettua dataa voidaan seuloa ja hyödyntää esimerkiksi tekoälyn ja neuroverkkojen avulla. Nykyään dataa säilötään yleensä pilvipalveluissa globaaleissa datakeskuksissa, ja niihin päästään käsiksi datankäsittelysovelluksilla, joita saa palveluna internetistä. (Buttle & Maklan, 2019, s. 15)

## **2.2 Asiakaslähtöinen ajattelu**

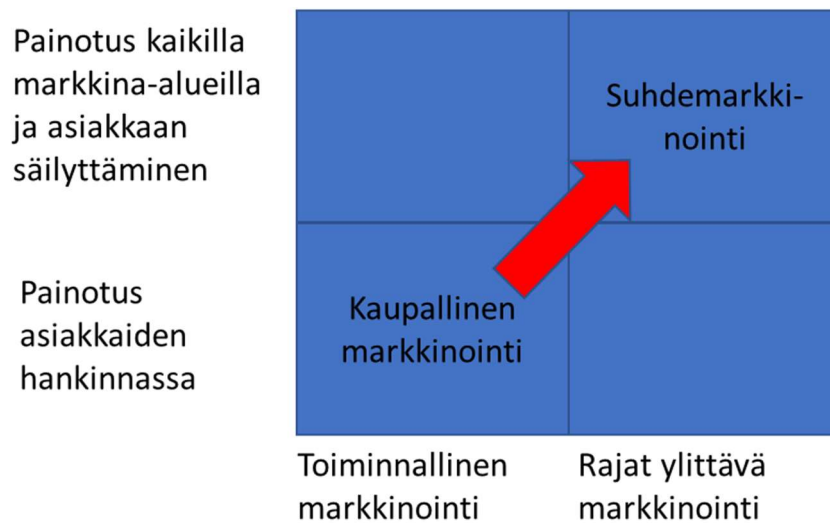
Kuluttajan elämäntyyli on muuttunut melkoisesti samalla asiakassuhteiden hallinnan kanssa. Ihmiset ovat kiireisempiä, mutta tiedon saatavuus on paljon helpompaa, kuin ennen, mikä väistämättä heijastuu myös ostokäyttäytymiseen. Nykyään asiakkaan tarpeet ovat



hienostuneempia, ja lisääntyneen tiedon myötä asiakkaat ovat nykyään myös vaativampia ja heidän tarpeensa muuttuvat nopeammin. Tiedonsaatavuus on helpottunut myös yrityksille, ja asiakastiedon kerääminen onkin tärkeää, jotta asiakkaan muuttuvien tarpeiden perässä voidaan pysyä. (Arantola, 2003, s. 20)

Menestyäkseen yritys tarvitsee asiakkaita, ja juuri sen takia asiakassuhteiden hallinta on noussut osaksi yrityksen strategiaa, jossa korostetaan asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Markkinoinnin perusmuuttujien, kuten hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa kohdistaa toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaiden tarpeet täytyy osata tunnistaa, ja täyttää paremmin, jotta hyvää asiakaskuntaa voidaan ylläpitää. (Mäntyneva, 2001, s. 9-10)

Asiakassuhteiden hallinnassa markkinoinnin puolesta olisi hyvä siirtyä ”tavanomaisesta” kaupallisesta markkinoinnista kohti suhdemarkkinointia. Suhdemarkkinoinnin mukaan asiakassuhteita voidaan optimoida silloin, kun myös muut tärkeät ja oleelliset sidosryhmät, kuten henkilökunta ja osakkeenomistajat otetaan huomioon pelkkien asiakkaiden lisäksi. Suhteita muihin sidosryhmiin luodaan menestyksen takaamiseksi pitkällä aikavälillä. Tavoitteena on ajatella markkinoita yhtenä kokonaisuutena, jolloin niiden hallinta on tehokkaampaa. Tämän lisäksi suhdemarkkinoinnissa painotus siirtyy asiakkaiden hankinnasta jo hankittujen kohdeasiakkaiden suhteiden ylläpitoon. Markkinointia on tärkeä ajatella myös ”rajat ylittävänä” prosessina, joka ottaa huomioon myös muut osastot pelkän markkinointiosaston lisäksi. Siirtymä ”tavanomaisesta” kaupallisesta markkinoinnista suhdemarkkinointiin voidaan nähdä kuvassa 1. (Payne, 2005, s. 8-9)



**Kuva 1.** Siirtymä kaupallisesta markkinoinnista suhdemarkkinointiin (Payne, 2005, s. 8)

### 2.3 Asiakkuuden arvo yritykselle

Asiakkuus voi olla yritykselle arvokas monesta syystä. Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi asiakkuuden rahallinen volyyymi, kesto ja tyytyväisyys. Tärkeimpänä mittarina voidaan pitää asiakkuuden kannattavuutta. Asiakaskannattavuus tarkoittaa yksittäisen asiakkaan kannattavuutta tietyllä aikavälillä. Yksinkertaisesti määriteltynä kannattavuus on asiakkaasta saadut tulot erotettuna asiakkaaseen menneillä kustannuksilla. Kannattavuutta arvioitaessa täytyy mukaan ottaa myös asiakkuuksien syntymiseen kuluneet investoinnit. Yrityksen tulee pyrkiä siihen, että pitkällä aikavälillä kaikki asiakkuudet olisivat kannattavia. Kannattavuuden arviointi voi kuitenkin olla haasteellista, koska asiakkuuden kestoa on vaikea arvioida. Usein kannattamattomien asiakkaiden asiakkuudet ovat monimutkaisia ja sisältävät paljon toimintoja, jotka eivät tuota minkäänlaista arvoa kummallekaan osapuolelle. Näissä tilanteissa asiakkuus on usein suunniteltava uudelleen, jotta arvoa voidaan nostaa. (Storbacka & Lehtinen, 1997, s. 29-30)

Asiakassuhteiden hallinnan kulmakivi on ymmärtää asiakkaan arvontuotantoprosessi. Pyrkimyksenä on kasvattaa tietoa siitä, mitkä asiat tuottavat arvoa asiakkaalle, eli yksinkertaisesti, mitä asiakas haluaa. Kun yritys osaa tuottaa arvoa asiakkaalle, tuottaa se arvoa myös itselleen. Asiakkuutta voi ajatella vastakkainasettelun sijasta yhteisen hyödyn tavoitteluna. Asiakkuus voidaan mieltää prosessina, jossa yritys pyrkii koko ajan paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Vastavuoroisesti asiakas on valmis maksamaan enemmän

tuotteesta tai palvelusta, mikä paremmin vastaa hänen preferenssejään. Jos ajatellaan, että kaupanteko on vain osa asiakkuuden prosessia, ei ostotapahtuma tunnu yhtä merkittävältä. Kauppojen teossa asiakasprosessi kulminoituu, mutta sitä ennen on tehty markkinointia ja tuotantoa, joista tuotantoon asiakas on voinut jopa osallistua avaamalla omia toiveitaan. (Storbacka & Lehtinen, 1997, s. 20-21)

Pohdittaessa asiakkaan arvoa yritykselle on mietittävä, mikä on asiakkaan arvo nyt, ja mikä sen potentiaali on tulevaisuudessa. Tällä näkökulmalla asiakkaat voidaan jakaa erilaisiin arvokategorioihin. Arvon keskeinen merkitys on se, kuinka paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. On tärkeää löytää sellaiset kriteerit, joilla asiakkuuksien arvoa voidaan helposti mitata. Arvo voidaan määrittellä faktuaalisin menetelmin yrityksen datan avulla. Toinen tapa on evaluaatio, jossa yrityksen avainhenkilö arvioi asiakkaiden arvoa sellaisten ominaisuuksien osalta, joita ei voi dokumentoida. On kuitenkin huomioitava, että eri asiakkuuksiin liittyy erilaisia näkökulmia. Esimerkiksi B2C-asiakkaita on lukumääräisesti paljon verrattuna B2B-asiakkaisiin, mikä tekee yksittäisten B2C-asiakkaiden arvon mittaamisen evaluaation avulla hankalaksi. (Lehtinen, 2004, s. 123-124)

### 3 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN ELEMENTIT

Asiakassuhteiden hallintaa tarkemmin tarkasteltaessa on järkevää ensin määrittää sen tavoitteet. Muita tärkeitä kokonaisuuksia ovat asiakkaan elinkaari, asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö, ja asiakassegmentointi, joita tässä osiossa avataan. Elinkaaren avulla voidaan paremmin selittää asiakkuuksien arvo, ja hallinta asiakkuuden eri vaiheissa. Liiketoimintamalli kertoo asiakassuhteiden hallinnan osa-alueet.

#### 3.1 Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteet

Ala-mutkan ja Talvelan (2004, s. 20-21) mukaan asiakassuhteiden hallinta on kehittynyt kolmessa aallossa, jotka ovat:

- 1. teknologian ja tiedon jakamisen taito
- 2. asiakasarvon aalto
- 3. strategia-aalto (asiakaslähtöinen liiketoimintamalli)

Näistä ensimmäisessä tavoitteena on ollut asiakastiedon parempi haltuunotto ja sen jakaminen organisaatiolle. Tietoa hyödynnettiin markkinoinnin ja myyntityön parissa. Toisessa aallossa asiakassuhteiden hallinnalle määriteltiin laajemmin tavoitteet, jotka ovat:

- myynnin tehokkuuden parantaminen
- asiakaspalvelun ja asiakasuskollisuuden parantaminen
- kommunikaation tehostaminen
- markkina-, asiakas-, ja kilpailijatietojen tason nosto
- myynnin lisääminen
- myynnin tiimipohjaisen työskentelyn tukeminen
- arvoa tuottavan myyntityön lisääminen
- myynnin hallinnan parantaminen
- markkinoinnin tehokkuuden lisääminen
- katteen parannus
- myynnin kustannusten alentaminen
- tietojärjestelmän käytön tehostaminen

Kolmannessa aallossa alettiin luomaan parempaa asiakaslähtöistä strategiaa, jossa määritetään selkeästi tavoitteet ja päätetään, minne voimavarat kohdistetaan. Strategiaa pystytään nykyään tukemaan myös kehittyneellä tietotekniikalla ja paremmalla asiakasdatalla.

Kuitenkin suurin asiakkuuksienhallinnan tavoite on yksinkertaisesti pyrkiä lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa juuri omalta yritykseltä kilpailijoiden sijaan. Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa asioita tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Markkinoinnissa keskeisenä tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa, jota asiakas arvostaa. Tämä arvo täytyy tietenkin luoda niin, että kannattavuus säilyy. Usein puhutaan, että nykyiset asiakkaat tulee pitää tyytyväisinä mahdollisimman pitkään, jotta asiakassuhde säilyy. Hyvässä asiakassuhteiden hallinnassa tärkeämpää on kuitenkin sen ymmärtäminen, mihin asiakassuhteisiin kannattaa panostaa, ja mihin ei. Eli on tärkeää osata valita ne suhteet, joiden ylläpito ja kehittäminen on parhaiten eduksi myös yritykselle. (Mäntyneva, 2001, s. 11)

Asiakkuudenhallinnalla pyritään myös ymmärtämään, miksi asiakkaat ostavat, ja näin lisäämään myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikutusta. Määrätietoisella asiakaslähtöisten toimintamallien kehittämällä tämä tehokkuuden lisäys on mahdollista. Asiakkaiden lisääntyneen ymmärryksen, ja kehittyneen teknologian ansiosta strategisten analyysien laatu on parantunut, minkä myötä esimerkiksi kampanjoita voidaan kohdentaa paremmin ja asiakkaiden tarpeisiin vastata helpommin. (Mäntyneva, 2001, s. 12)

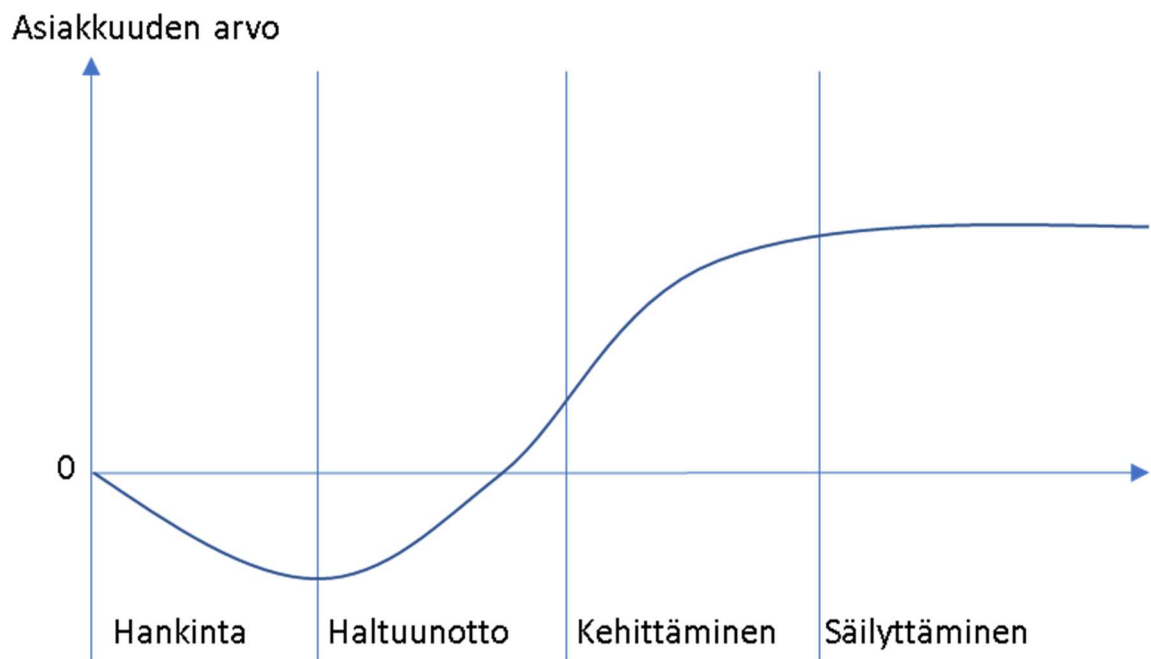
### **3.2 Asiakassuhteiden elinkaari**

Yrityksen kannalta on merkittävää saada mahdollisimman hyvä tuntuma sen asiakkaisiin, jotta se voi mahdollisimman tarkasti ennustaa asiakkaidensa ostokäyttäytymistä ja vastaamaan niihin. Markkinointi kannattaa kohdentaa oikeisiin asiakkaisiin, jolloin myös markkinoinnin kokonaiskannattavuus paranee. Asiakkaiden hankinta on aina herkempää kuin vanhojen asiakkuuksien ylläpito, sillä potentiaalinen asiakas joko ostaa tai ei. Vanhat asiakkaat pyritään aktivoimaan niin, että he ostavat tuotteita tai palveluita myös jatkossa. Alkuvaiheessa tärkeää olisi pyrkiä hyödyntämään koko tuotevalikoima niin, että asiakas saadaan tyydyttämään ilmeiset, mutta myös vähemmän ilmeiset ”tarpeettomat” tarpeet. Näin ostovolyyymi saadaan nostettua huomattavasti merkittävämmäksi. Tämän jälkeen on pyrittävä säilyttämään asiakkuus

tai saamaan se takaisin, vaikka asiakas olisikin siirtynyt kilpailijan piiriin. (Mäntyneva, 2001, s. 15-16)

Edellä mainitulla asiakasdatan keräämisellä yritys voi oppia tuntemaan asiakkaansa paremmin, ja kehittää eräänlaista läheisyyttä asiakkaaseen. Tämä läheisyys auttaa asiakkaiden paremmassa palvelussa. Läheisyyttä ei kuitenkaan voi kehittää jokaisen asiakkaan kanssa, joten kehitys on pyrittävä kohdistamaan niihin asiakkaisiin, joiden huomataan olevan kiinnostuneita uudelleenostaa yritykseltä. Lojaaleihin asiakkaisiin kannattaa panostaa uusia asiakkaita enemmän, koska se on taloudellisesti kannattavampaa. (Kumar, 2006, s. 4)

Asiakkuuden elinkaari voidaan karkeasti jakaa neljään vaiheeseen, jotka voidaan nähdä kuvasta kaksi. Kuvasta ilmenee myös, että alussa asiakas ei vielä kovinkaan usein luo arvoa yritykselle. Jos yritys osaa tunnistaa ja kohdentaa markkinoinnin niihin asiakkaisiin, joista saadaan pitkäkestoisia, nousee kannattavuus pitkällä aikavälillä. Kuva edelleen todistaa, kuinka tärkeää on, että asiakassuhteiden hallinnassa osataan tunnistaa potentiaaliset asiakkaat ja saada heidät kuluttamaan yrityksen tuotteita myös jatkossa. (Mäntyneva, 2001, s. 15-16)



**Kuva 2.** Asiakkuuden kannattavuus elinkaarella (Mäntyneva, 2001, s. 17)

### 3.2.1 Asiakkaiden hankinta

Asiakkaiden hankinnassa käytetään monista kanavista koostuvaa viestintämixiä, jolla potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan (Mäntyneva, 2001, s. 20). On tärkeää arvioida oikeat kanavat, millä kohdeasiakkaat saadaan tavoitettua. Esimerkiksi vanhemmat ihmiset käyttävät keskimäärin nuoria vähemmän sosiaalista mediaa, mutta lukevat enemmän lehtiä. Kuten kuvasta kaksi nähdään, asiakkaan säilyttäminen on selvästi tärkein tavoite kilpailluilla ja kypsillä markkinoilla. Asiakkaat ovat silti voimavara, jotka tulee hankkia ennen kuin niitä voidaan hallinnoida. Joskus asiakkaiden hankinta on ensisijaista, kuten uusille markkinoille mentäessä, uutta tuotetta tai palvelua julkaistaessa, toistuvan ostamisen ollessa harvinaista tai jos yritys on vasta aloittanut toimintansa. Lisäksi, jos markkinat näyttävät kasvupotentiaalia, on strategisesti tärkeämpää kasvattaa markkinaosuutta, kuin keskittyä omien asiakkaiden suojelemiseen. Joissakin tapauksissa jatkuva asiakkaiden hankinta on ainoa keino selviytyä. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi hautaustoimistot, vanhainkodit ja jotkin yksityiset sairaalat. (Ang & Buttle, 2006, s. 296)

Asiakkaiden hankinta on tärkeää myös aloilla, joilla säilyttämistä suositellaan päästrategiana. B2C-suhteissa asiakkaat voivat siirtyä pois kohdennetuilta markkinoilta tai heidän henkilökohtainen tilanteensa voi muuttua niin, että he eivät enää löydä arvoa yritykseltä. B2B-suhteissa yritysasiakas voidaan menettää toiselle organisaatiolle, jolla on enemmän asiakasta koskevat preferenssit tai jos tuote tai palvelu, jonka takia yhteistyötä tehtiin, lopetetaan (Ang & Buttle, 2006, s. 296). Lisäksi Dowlingin (2002, s. 89) mukaan on olemassa todisteita, että monet asiakkaat eivät halua suhdetta useimpiin tuotteisiin tai palveluihin ja täten yrityksiin, joilta he ostavat. Tämä johtuu siitä, ettei ihmisillä yksinkertaisesti ole aikaa tai kiinnostusta muodostaa asiakassuhdetta. Ang & Buttlen (2006, s. 296) mielestä on selvää, että ilman hyvin kehitettyä, kohdennettua ja menestyvää asiakashankintastrategiaa, ei asiakassuhteiden kehittämällä ja säilyttämällä ole merkitystä.

### 3.2.2 Asiakkuuden säilyttäminen

Asiakkuuksien säilyttämällä yritys pyrkii maksimoimaan voittonsa, kun myyntivolyymiä ja premiumhintoja voidaan nostaa ja markkinointiin meneviä kuluja laskea (Ahmad & Buttle, 2001, s. 36). Pysyvät ja lojaalit asiakkaat myös tuovat yritykselle enemmän varmuutta ja

vakautta. Parhaimmillaan lojaali asiakas ostaa yritykseltä säännöllisesti, pysyy erossa kilpailijoista ja antaa rakentavaa asiakaspalautetta, mistä voi olla suuri apu tuotteita tai asiakashallintastrategiaa suunniteltaessa. (Henning-Thurau & Hansen, 2000, s. 31)

Säilyttämisen edellytyksenä on tuotetarjonnan sovittaminen niin, että se vastaa asiakkaan tarpeita. Kun olemassa olevia asiakkaita on, täytyy tuotevalikoimaa mukauttaa niin, että asiakkaiden tarpeet täyttyvät. Asiakkaan kuunteleminen on säilyttämisessä ensisijaisen tärkeää. Yleensä, jos asiakkaalle saadaan myytyä mahdollisimman paljon eri tuotteita, on todennäköisempää, että asiakkuudesta tulee myös pitkäkestoinen. Jos asiakas on ostanut vain yhden tai kaksi tuotetta, ei asiakassuhde ole vielä kovin vahvalla pohjalla. Asiakkuuksia voidaan säilyttämisen toivossa kehittää ryhmäkohtaisilla suunnitelmilla, ja toimintamalleilla. Tällä asiakkuuksiin syventymisellä yritys voi kasvattaa osuuttaan asiakkaan ostoksista. Syventyminen perustuu kuitenkin segmentointiin ja todennäköisyyksiin, jolloin yksittäisen asiakkaan toiveet sekoittuvat koko segmentin toiveisiin. (Mäntyneva, 2001, s. 19-20)

On myös tärkeää osata tunnistaa signaalit, jotka voivat kertoa mahdollisesta asiakassuhteen loppumisesta. Tällaisia signaaleja ovat esimerkiksi osoitteen muutos, valitukset ja myynnin väheneminen. Välillä asiakkaat myös päättävät asiakassuhteen lopettamisesta etukäteen. Tämä voi antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida ja toimia asiakashallintastrategiansa mukaisesti niin, että lähtö saataisiin estettyä. Mäntynevan mukaan yritykset, jotka ovat reagoineet signaaleihin ennen varsinaisen suhteen loppumista, ovat pystyneet huomattavasti lisäämään asiakassuhteiden pysyvyyttä. Kaikki asiakkuudet eivät kuitenkaan ole säilyttämisen arvoisia. Yrityksen täytyy osata muodostaa kriteerit, joiden perusteella asiakkaita halutaan säilyttää. Nämä kriteerit liittyvät yleensä asiakkaan potentiaaliseen kannattavuuteen. (Mäntyneva, 2001, s. 22-23)

### **3.2.3 Asiakkaan elinkaaren arvo (CLV)**

Asiakkaan tuoman kokonaisarvon määrittäminen on periaatteessa melko yksiselitteistä. Ensin arvioidaan nettokassavirta, joka saadaan asiakkaalta elinkaaren aikana, jonka jälkeen arvioidaan sen nykyarvo. Käytännössä CLV:n laskeminen voi kuitenkin olla haastavaa. On arvioitava, kuinka iso lopullinen myynti asiakkaalle on, millä todennäköisyydellä asiakas vielä



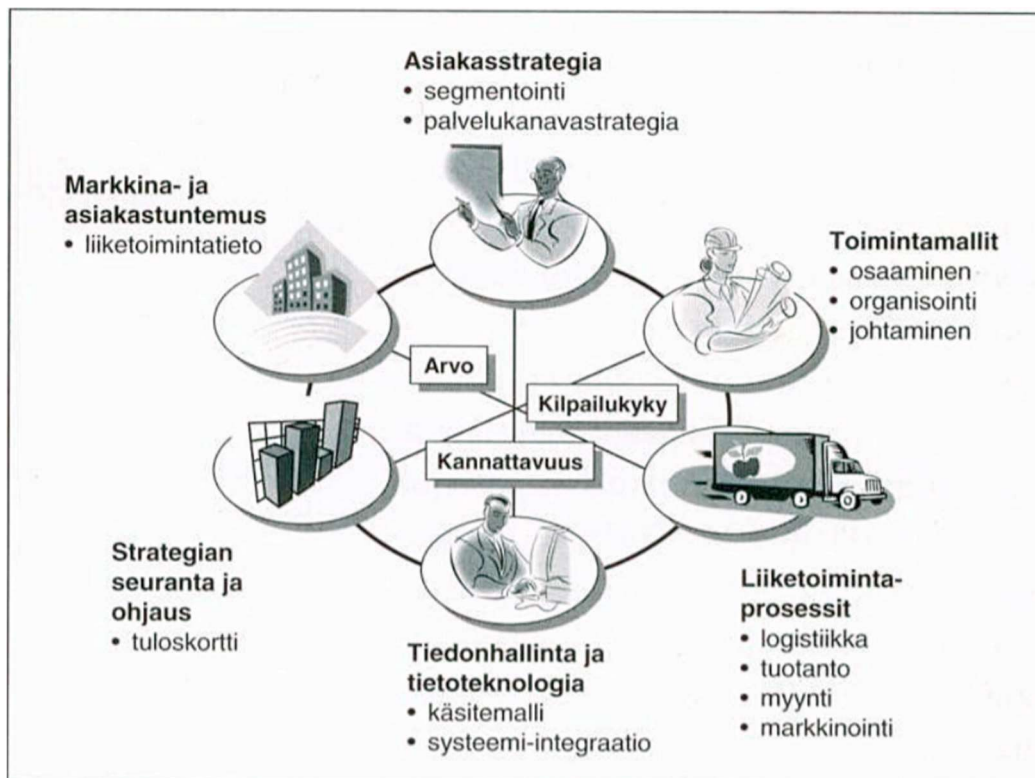
ostaa yritykseltä ja miten aikaisempi ostokäyttäytyminen vaikuttaa siihen, sekä milloin asiakas lopettaa yritykseltä ostamisen lopullisesti. (Berger & Nasr, 1998, s. 18-19)

Asiakasdatan avulla tuottoisimpiin asiakkaisiin keskittyminen on helpompaa, mutta lopulta silti vain luottamista todennäköisyyksiin. Asiakkaan ostokäyttäytyminen voidaan jakaa kahteen ääripäähän, joista toisessa käyttäytyminen on suoraan verrannollista aiempaan ostokäyttäytymiseen ja toisessa täysin itsenäistä, sekä arvaamatonta. Yrityksen onkin tärkeää ymmärtää, kumpaa ääripäätä lähempänä se on. Jos hankitun asiakkaan ostokäyttäytymistä on helppo arvioida, voidaan markkinointia kohdentaa ja CLV laskea. Jos taas ostokäyttäytyminen onkin täysin datasta riippumatonta, ei markkinointia kannata kohdentaa. Silloin on järkevämpää markkinoida kaikkia asiakkaita tasapuolisesti. Ostokäyttäytymisen satunnaisuuden määrittäminen onkin elintärkeä palanen rakennettaessa oikeanlaista markkinointistrategiaa asiakassuhteiden hallinnassa. (Malthouse & Blattberg, 2005, s. 3)

### **3.3 Asiakaskeskeinen liiketoiminta**

Menestyksekkään asiakashallinnan savuttamiseksi yrityksen täytyy analysoida markkinoita, tunnistaa menestystekijät, uudistaa toimintatapojaan, rakentaa toiminnan ohjausta, kehittää tietojärjestelmiään, ja johtaa strategian edellyttämää muutosta hallitusti. (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 19) Onnistuessaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli luo todellista kilpailuetua, koska sitä on vaikea matkia, kun se on rakennettu yhdessä asiakkaista saadun informaation kanssa. (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 25)

Ala-mutkan ja Talvela (2004, s. 22-24) esittävät, että asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen, jotka on nähtävissä kuvassa kolme:



**Kuva 3.** Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 22)

### Asiakasstrategia

Strategian laatimisessa määritetään asiakassegmentit. Niitä käytetään erityisesti myynnin suunnittelussa, mutta ne luovat pohjan myös muille toiminnoille, kuten markkinoinnille, logistiikalle, sekä tuote- ja palvelutuotannolle. Segmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia, jossa määritellään kanavat, joiden kautta asiakassuhteita hoidetaan (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 23).

### Toimintamallit

Toimintamallit ovat toimintatapoja, jotka määritellään eri asiakassegmenteille. Ne tekevät asiakasstrategiasta konkreettista täsmentäen, miten eri asiakassegmenttien kanssa toimitaan. Toimintamallissa on kuvattu esimerkiksi, miten asiakassuhteet suunnitellaan, minkälaista osaamista vaaditaan, miten tavoitteet ja seuranta asetetaan, ja mikä on tärkeää asiakkaalle ja organisaatiolle. (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 23)

## **Liiketoimintaprosessit**

Liiketoimintaprosessit pitää sisällään logistiikan, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin. Nämä prosessit saavat aikaan kaiken tavara- ja rahavirran, sekä palvelutilanteet (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 23). Nykyään useat yritykset saattavat ulkoistaa näitä toimintoja, mikä tarkoittaa, että hallittavana on yhä suurempi verkko, kun myös osa prosessitoiminnasta sisältää asiakassuhteita B2B-muodossa (Lehtinen, 2004, s. 198).

## **Tiedonhallinta ja tietoteknologia**

Tiedonhallinta on tärkeä palanen asiakashallinnassa, koska juuri asiakasdatalla voidaan arvioida asiakkuuksien kannattavuutta. Tiedonhallinta pitää sisällään datan keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen. Asiakashallinnan data kerätään liiketoiminnan prosesseista ja järjestetään asiakkaittain ja asiakassegmenteittäin. Näin jokaisen segmentin näkökulmaa kehitetään ja selkeytetään (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 24). Oksasen (2010, s. 148) mielestä juuri segmentointiin menevä tieto, ja historiatiedot ovat usein merkittävimpiä, koska niiden pohjalta rakennetaan asiakkuuksien kokonaiskuva.

## **Strategian seuranta ja ohjaus**

Tämä osuus käsittää diagnostiset ja rakenteelliset ohjausjärjestelmät, joista diagnostinen ohjausjärjestelmä kertoo, miten strategiaa toteutetaan, miten se toimii ja miten toimintaympäristö reagoi siihen. Rakenteellisella ohjausjärjestelmällä toimintaa suunnataan strategian mukaisesti. Rakenteellinen ohjausjärjestelmä sisältää esimerkiksi asiakassegmentit, toimintamallit ja käsittemallit. (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 24)

## **Markkina- ja asiakastuntemus**

Tätä osiota voidaan pitää asiakashallinnan kulminaationa, koska markkina- ja asiakastuntemuksen avulla asiakasstrategia luodaan (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 24). Asiakkuuksista ja markkinoilta saatava tieto lisääntyy koko ajan, ja voitaneen sanoa, että ne yritykset, jotka pystyvät tehokkaimmin hyödyntämään saatua informaatiota ja näin lisäämään

tuntemustaan asiakkuuksia ja markkinoita kohtaan menestyvät parhaiten (Lehtinen, 2004, s. 124).

### 3.4 Asiakassegmentaatio

Asiakkuudet voidaan segmentoida heidän tarpeiden, piirteiden tai käyttäytymisen mukaan, jotta jokaista segmenttiä kohden arvonnousu voidaan maksimoida (Storbacka & Lehtinen, 1997, s. 57). Yrityksellä on yleensä rajalliset resurssit, joten ne kannattaa kohdistaa tehokkaasti segmenteittain. Tämä onnistuu, jos segmenteistä on saatu jossain määrin homogeenisiä, jolloin segmentin asiakkaat reagoivat samalla tavalla markkinointiin. Silloin yritys pystyy tehokkaasti käyttämään tietynlaista markkinointia jokaiselle eri segmentille. Tehokas segmentaatio vaatii yleensä myös sen, että jokainen segmentti arvioidaan kriteereillä, kuten kasvupotentiaalilla, koolla, asiakkaiden aktiivisuudella ja reagoinnilla markkinointiin. Lisäksi segmentin ja siihen kohdistetun markkinoinnin on oltava linjassa yrityksen tavoitteiden ja resurssien kanssa. Voisi myös sanoa, että ulkoinen ja sisäinen näkökulma täytyy osata yhdistää. Efektiiivisellä segmentoinnilla yritys voi nähdä, mihin asiakasryhmiin sen kannattaa panostaa. (Cooil, Aksoy & Keiningham, 2006, s. 3)

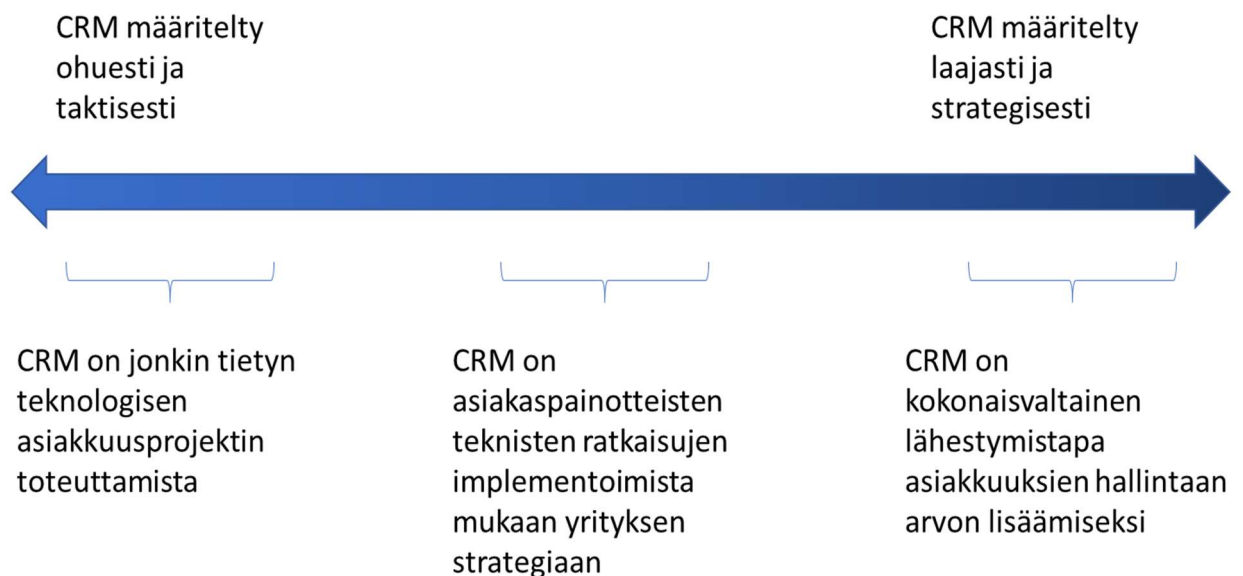
Ala-mutkan & Talvelan (2004, s. 49) mukaan segmentoinnin tavoitteena on juuri yrityksen sisäisen ja ulkoisen näkökulman yhdistäminen. Ulkoinen näkökulma tarkoittaa asiakkaita erilaistavien tekijöiden tunnistamista. Tietolähteinä tähän tarkasteluun voidaan käyttää yrityksen tietokantoja, muilta ostettavaa dataa, asiakastutkimuksia ja muita erilaisia analyysejä. Sisäinen näkökulma käsittelee yrityksen toimintoja ja asiakkaista saatavia hyötyjä, joita ovat esimerkiksi myyntivolyymi ja kannattavuus. Sisäisen analyysin tietolähteitä ovat kokemusperäinen tieto, tietokannat, analyysit ja muut resurssit. Segmentoinnin erilaisia käyttötarkoituksia voivat olla esimerkiksi markkinointiviestinnän kehittäminen, palvelutilanteen kehittäminen, liikeidean rakentaminen, tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen, asiakaskannattavuuden arviointi ja organisaation ohjaaminen. (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 50-52)

Lehtisen (2004, s. 199) mielestä segmentointi on muuttumassa koko ajan tärkeämmäksi ja haastavammaksi, kun kaikilla markkina-alueilla kilpailu alkaa olemaan niin kovaa ja monipuolista, että yrityksen on vaikeampi erottua joukosta. Samalla myös asiakkaiden

preferenssit monipuolistuvat ja vaatimustaso segmenteittäin kasvaa. Yksi suurimmista asiakassegmentoinnin haasteista on datan laatu. Yrityksen täytyy ymmärtää, mikä data on sille hyödyllistä, ja osata tallentaa se mahdollisimman tarkasti. Yleisimpiä attribuutteja ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja siviilisääty. Päätaavoitteena on kerätä tietoja, jotka ovat merkityksellisiä ja toimintakelpoisia yrityksen strategian ja asiakassuhteiden hallinnan kannalta. Jos asiakkuuksien attribuutteja ei tallenneta ja ylläpidetä kunnolla, voi tiedoista tulla epätarkkoja, jolloin segmentointi kärsii. (Crié & Micheaux, 2006, s. 283-284)

## 4 CRM

Asiakkaista on puhuttu jo satoja vuosia, mutta niiden hallinnasta on alettu toden teolla puhua vasta 1900-luvun lopulla, jolloin myös termi CRM vakiinnutti paikkansa kielenkäytössä. Suomessa termi on vielä niin tuore, ettei sille vielä ole yhtä selvää käännöstä (Oksanen, 2010, s. 21). Paynen (2005, s. 18) mielestä selkeyden puute CRM-käsitteessä on ilmiselvää ja termiä käytetään eri tavalla eri aloilla ja markkinoilla. Termin määritelmä saattaa vaihdella jopa isojen organisaatioiden sisällä. Kuvasta neljä voidaan nähdä, miten toisessa ääripäässä sen ajatellaan olevan vain teknologinen ratkaisu. Toisessa päässä CRM kuvaillaan kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi asiakassuhteiden hallintaan, joksi Payne itse sen myös mieltää.



**Kuva 4.** CRM-jatkumo (Payne, 2005, s. 19)

### 4.1 CRM:n määritelmiä

Greenberg kirjoitti CRM Magazine-lehteen vuonna 2003 selkeän ja globaalin yleistyksen. Hänen mukaansa: ”CRM on filosofia ja bisnesstrategia tuettuna järjestelmällä ja teknologialla, mikä on suunniteltu parantamaan ihmisten välistä kanssakäymistä bisnesympäristössä”. Kuitenkin jo muutaman vuoden jälkeen ymmärrettiin, että määritelmä on vanhanaikainen. Tiedonsaataavuuden yleistyessä ja markkinoiden koventuessa voidaan sanoa, että asiakas ”johtaa showta”. Yritys palvelee asiakasta, mikä tuottaa vastineeksi yritykselle arvoa. Yhdessä

CRM:stä kiinnostuneiden kanssa, joita oli noin 300, Greenberg kehitti modernimman määritelmän: Social CRM. Se on edelleen filosofia ja liiketoimintastrategia, mutta tuettuna teknologialla, liiketoimintasäännöillä, prosesseilla ja sosiaalisilla ominaisuuksilla, jotka on suunniteltu niin, että asiakas saadaan sitoutumaan yhteistyöhaluiseen kanssakäymiseen molempia osapuolia hyödyttävän arvon tuottamiseksi luotettavassa ja avoimessa liiketoimintaympäristössä. Se on yrityksen vastaus asiakkaan sanelemaan kanssakäymiseen. Perinteinen CRM perustuu operatiiviseen lähestymistapaan, jolla pyritään hallitsemaan asiakassuhteita tehokkaammin. Social CRM pyrkii kohtaamaan asiakkaan henkilökohtaiset preferenssit samalla yrittäen noudattaa organisaation omaa liikesuunnitelmaa. (Greenberg, 2009, s. 31-35)

Payne (2005, s. 22-23) määrittelee kirjassaan, että CRM on strateginen lähestymistapa, jonka tarkoituksena on parantaa osakkeenomistajien etua kehittämällä asianmukaisia suhteita avainasiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa. CRM yhdistää IT:n ja suhdemarkkinointistrategioiden potentiaalin luodakseen tuottavia, pitkäkestoisia asiakassuhteita. CRM tarjoaa parempia mahdollisuuksia hyödyntää dataa ja informaatiota, jotta asiakassuhteita voidaan paremmin ymmärtää ja asiakashallintastrategioita paremmin toteuttaa. Tämä edellyttää ihmisten, toimintojen, prosessien ja markkinoiden kykyjen integroimista, mikä on mahdollista informaation ja teknologian avulla.

Mäntyneva suomentaa termin CRM kirjassaan yksinkertaisesti asiakkuudenhallinnaksi. Toisin sanoen CRM tarkoittaa Mäntynevan mukaan yksinkertaistettuna koko yrityksen asiakkuuksienhallintaa, eikä yhden asiakkaan hallintaa, mihin termin asiakkuudenhallinta voisi aluksi luulla viittaavan (Mäntyneva, 2001, s. 9)

## **4.2 CRM:n osa-alueet**

CRM voidaan toimintatavan mukaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. Nämä osa-alueet ovat operatiivinen, analyttinen, kollaboratiivinen ja strateginen CRM. Nämä komponentit ruokkivat ja tukevat toisiaan. Voidaankin sanoa, että menestyvä CRM rakentuu monesta eri CRM:n komponentista. Yleisenä strategiana onkin operatiivisen, analyttisen ja kollaboratiivisen CRM:n integrointi. (Payne, 2005, s. 23-24)

## Operatiivinen CRM

Operatiivinen CRM pyrkii automatisoimaan liiketoimintaprosesseja, joissa asiakas kohdataan. Automaation kohteita ovat markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu (Payne, 2005, s. 23). Automatisointi voi tehokkuuden lisäksi parantaa myös asiakkaan kokemusta ja sitoumusta (Buttle & Maklan, 2019, s. 7).

Markkinoinnin automatisoinnilla asiakasdataa hyödynnetään kommunikaation ja erilaisten tarjousten kehittämisessä, täytäntöönpanossa ja arvioinnissa. Usein tavoitteena on kasvattaa asiakkaan suhdetta brändiin. Tällainen kampanjointi on digitaalista ja vaihtelee tekstiviesteistä sähköposteihin ja erilaisiin sosiaalisen median kanaviin. Kampanjoinnin hallinta voikin joskus olla haastavaa, kun mainontaan tarkoitettuja kanavia on lukuisia. Kanavien välinen koordinaatio on tärkeää, jotta mainonnasta ei tule sekavaa. (Buttle & Maklan, 2019, s. 9)

Myyntin automatisoinnilla dataa ja teknologiaa hyödynnetään myyntiprosessin parantamisessa. Tähän sisältyy tietyn myyntimetodiikan sisäistäminen, minkä avulla myyntitiimi- ja hallinto voi sisäistää standardoidun näkökulman myyntisyklistä, ja samalla löytää yhteisen sävelen myynnin ongelmien ratkaisuun. Myynnin automatisoinnilla yritys pystyy helpommin valikoimaan ja seuraamaan potentiaalisia asiakkuuksia myyntiprosessin alusta alkaen. (Buttle & Maklan, 2019, s. 10)

Asiakaspalvelun automatisoinnilla yritys kykenee paremmin hallitsemaan lähteviä ja saapuvia palveluoperaatioitaan kaikilla kanavilla, kuten puhelinkeskuksessa, toimistolla, verkossa tai kasvotusten asiakkaan kanssa. Tämä voi muun muassa vähentää palvelukustannuksia, parantaa asiakaspalvelun laatua, nostaa produktiivisuutta, ja parantaa asiakkaan kokemusta ja tyytyväisyyttä. Erilaisten kanavien automaatio eroaa kuitenkin keskenään. Esimerkiksi jälleenmyyntiliikkeissä tai puhelinkeskuksissa vastaaja voi käyttää erilaisia diagnostiikkatyökaluja ongelman selvittämiseen. Puheluun saatetaan myös vastata automaattisella äänellä, joka luettelee numeroittain eri ongelmakategoriat, joista asiakas vastaa sopivimpaan painamalla pyydettyä numeroa. Samaa automaatiota voidaan käyttää verkossa, jossa asiakaspalvelussa vastaakin robotti. Asiakas kertoo ongelman, minkä jälkeen keskustelu ohjataan asiantuntijalle, joka osaa vastata ongelmaan. Jotkin suuryritykset kykenevät nykyään vastaamaan sosiaalisessa mediassa reaaliaikaan. Tämä voi kuitenkin kasvattaa riskiä



valituksiin, jos yritys ei kykenekään vastaamaan kaikille. Yksi vaihtoehto on ulkoistaa vastaaminen jollekin taholle. (Buttle & Maklan, 2019, s. 11-12)

### **Analyyttinen CRM**

Analyyttinen CRM merkitsee datan tallentamista, varastoimista, organisointia, analyysiä ja tulkintaa (Payne, 2005, s. 23). Analyyttinen CRM on täten vahvasti riippuvainen asiakkaista saatavaan dataan. Tämä data koostuu muun muassa asiakkaan osto- ja maksuhistoriasta, markkinointidatasta, sekä asiakaspalveludatasta. Myös ulkoista dataa esimerkiksi liikekumppaneilta voidaan käyttää hyödyksi. Usein yritys on riippuvainen analyttisestä CRM:stä tukena strategiselle tai operatiiviselle CRM:lle. Sen avulla voidaan määrittää, ketkä asiakkaat ovat arvokkaita ja millaisia tarjouksia asiakkaille kannattaa tehdä. Asiakkaan näkökulmasta analyttinen CRM voi tarjota kustomoituja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin samalla nostaten asiakasarvoa ja uskollisuutta. (Buttle & Maklan, 2019, s. 13-14)

Myöhemmin mukaan on tullut myös termi ”Social CRM”, joka määriteltiin aluksi työkaluna datan keräämiseen ja hyödyntämiseen sosiaalisen median sivustoilta, kuten Facebook ja Twitter. Nykyään sosiaalista CRM:ää voidaan pitää myös omana strategianaan (tai Greenbergin mukaan koko CRM:n määritelmänä), joka sisältää pilvipalvelupohjaiset datankeräysratkaisut. (Buttle & Maklan, 2019, s. 14)

### **Kollaboratiivinen CRM**

Kollaboratiivinen CRM voidaan yleisesti ottaen määritellä yhteistyönä yhden tai useamman arvoketjun toimijan (toimittajat, kumppanit, asiakkaat ja muut ulkoiset toimijat) kanssa paremman asiakasarvon tai asiakassuhteen saavuttamiseksi (Reinhold & Alt, 2009, s. 98). Yritysten välinen yhteistyö voi parantaa organisaation sisäisiä liiketoimintaprosesseja, mutta tarvitsee tuekseen myös operatiivista ja analyttistä CRM:ää. Yhteistyökykyisiä liiketoimintaprosesseja CRM:n lisäksi ovat muun muassa markkinointikampanjat, myyntien hallinta, palvelujen hallinta, valitusten hallinta, asiakkaiden profilointi, asiakassegmentit, tuotekehitys ja tiedonhallinta. Vaikuttaa, että onnistuakseen nämä prosessit vaativat myös kollaboratiivisen CRM:n. Suurin kollaboratiivisten prosessien haaste on tietojärjestelmien infrastruktuurin rajoittuneisuus. Tämä tarkoittaa esimerkiksi matalaa automaatiota,

puutteellista standardointia ja heikkoa operatiivisen ja analyttisen CRM:n integrointia. (Reinhold & Alt, 2008, s. 539).

## **Strateginen CRM**

Strateginen CRM tarkoittaa yrityksen liiketoimintastrategian kehittämistä CRM:n ympärille. Tarkoituksena on kehittää asiakassuhteita, mikä johtaa arvonluomiseen pitkällä aikavälillä. Tätä lähestymistapaa voidaan myös pitää yleismaallisena kuvauksena asiakassuhteiden hallinnan strategiasta (Payne, 2005, s. 24). Strateginen CRM lähtee johdon sitouttamisesta strategiaan ja asiakassuhdejärjestelmän käyttöönotosta. Asiakaskeskeistä strategiaa noudattavan yrityksen oletetaan ohjaavan resurssiaan asiakasarvon luomiseksi, ja käyttävän järjestelmää, joka vahvistaa asiakkaan sitoumusta, tyytyväisyyttä ja säilyvyyttä yritykseen. Lisäksi asiakasdataa kerätään ja jaetaan sitä tarvitseville osastoille. Lähes kaikki yritykset ilmoittavat olevansa asiakaskeskeisiä, mutta oikeasti vain osalla asiakaskeskeisyys on keskeisin suuntaus. Asiakaskeskeisyyden kanssa kilpailee esimerkiksi tuote-, tuotanto- ja myyntikeskeisyys. (Buttle & Maklan, 2019, s. 6)

### **4.3 CRM-strategia**

Oksasen (2010, s. 39) mukaan yrityksen valmistellessa ensimmäistä CRM-projektia suurin haaste liittyy usein kokemattomuuteen, kun yrityksellä ei vielä ole varmaa käsitystä toimintatavoista ja riskeistä. CRM-strategia käynnistetään johtamalla yrityksen strategiasta asiakasstrategia, jossa asiakkaat ja markkinointi ovat liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana. Tärkeimpänä strategian ilmentymänä on asiakkaiden segmentointi, joiden mukaan määrätään toimintamallit jokaiselle segmentille. Määrätyt toimintamallit tuovat yrityksen jo valmiisiin liiketoimintaprosesseihin toimintatapoja asiakassegmenttikohtaisesti (Ala-mutka & Talvela, 2004, s. 46-47). Organisaation tulee arvioida nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaitaan ja segmentoida arvioinnin perusteella. Tämä vaatii suurien datamäärien analysointia, missä analyttinen CRM tulee tarpeelliseksi (Payne, 2005, s. 62)

Strategian luomisessa on tärkeää, että yrityksen strategia ja CRM-strategia ovat integroituja keskenään. Ensiksi on määritettävä, millainen yritys oikeasti on, ja mitä liiketoiminnalla halutaan saavuttaa. Sen jälkeen mietitään, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja miten heitä tulee

segmentoida. Yrityksen liiketoimintastrategiaa on tutkittava perusteellisesti, jotta siitä voidaan johtaa kunnollinen CRM-strategia. Paynen mukaan CRM ei ole liiketoimintastrategian määrittämistä, vaan liiketoimintastrategian perusteellista ymmärtämistä, jotta oikeanlainen CRM-strategia voidaan kehittää. Liiketoimintastrategia on yrityksen johdon päästrategia, jolla määritetään yrityksen suunta, ja hallitaan kaikkia prosesseja, markkinointia, yrityksen taloutta ja henkilöstöä. Liiketoimintastrategian avulla voidaan määrittää muut strategiat, jotka auttavat yritystä saavuttamaan sen tavoitteet. Kaikilla yrityksillä on yleensä jonkinlainen liiketoimintastrategia, mutta kaikilla ei ole toimivaa CRM-strategiaa. (Payne, 2005, s. 41-42)

Liiketoimintastrategia on usein toimitusjohtajan ja johdon vastuulla, asiakasstrategia kuuluu yleensä markkinaosastolle. Joskus CRM vieritetään myös IT-osaston piiriin. Yrityksissä on kuitenkin alettu ymmärtämään johdon sitouttamisen merkitys. Liiketoimintastrategian ja CRM:n integroiminen onkin jo yksi yritysten prioriteeteista. Paynen mielestä olisi kuitenkin myös tärkeää, että muitakin osastoja otettaisiin mukaan strategioiden suunnitteluun ja arviointiin. Liiketoimintastrategian laajempi arviointi voisi antaa parempia näkökulmia asiakassuhteiden hallintaan ja täten CRM-strategiaan. (Payne, 2005, s. 61-62)

## 5 YHTEENVETO

Informaation ja datan saatavuuden yleistyessä ja lisääntyessä jatkuvasti, voidaan sanoa, että myös asiakassuhteiden hallinta kehittyy. Muutoksen mukana on pysyttävä, ja koko ajan lisääntyvää dataa osattava hyödyntää kilpailijoita paremmin pysyvien ja arvokkaiden asiakassuhteiden rakentamiseksi. Kilpailu on niin kovaa, että markkinoilla on pystyttävä erottumaan selkeämmin ja asiakkaan vaatimuksiin vastaamaan paremmin. Ajan saatossa ovat myös asiakassuhteiden hallinnan tavoitteet ja strateginen lähestymistapa muuttuneet. Yhä useammat yritykset ovat kiinnostuneet asiakassuhteiden hallinnasta ja siihen liittyvän CRM-strategian implementoinnista, kun kilpailun koventuessa ja tiedon lisääntyessä asiakas on alkanut määräämään tahdin. Nyt tavoitteena on toimivan liiketoimintamallin rakentaminen, jossa asiakasdata saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti niin, että asiakkaista pystytään seulomaan potentiaalisimmat ja arvokkaimmat asiakkuudet, joihin keskittyä. Potentiaalisia asiakkaita kuunnellaan ja liiketoimintaa muokataan asiakassegmenttien mukaisesti niin, että yrityksen lisäksi myös asiakas hyötyy ja luo arvoa itselleen.

Asiakassuhteita kehittäessä tavoitteiden saavuttamiseksi on huomattava, että panostaminen tuottoisan asiakassuhteen säilyttämiseen on huomattavasti arvokkaampaa, kuin investoiminen uusien asiakkuuksien hankintaan. Asiakkuuksien hankinta on kuitenkin luonnollisesti välttämätöntä. Säilyttämisen arvo saadaan maksimoitua hyvällä asiakassegmentoinnilla ja potentiaalisesti tuottoisimpiin asiakkuuksiin panostamalla. Asiakasdatan avulla voidaan myös arvioida asiakkuuksien CLV:tä, mikä voi helpottaa tuottoisimpien ja lojaalimpien asiakkuuksien löytämistä. Nämä lojaalit asiakkuudet ovat kaikkein tärkeimpiä, ja tarjoavat yritykselle turvaa. Tavoitteiden saavuttamista varten luodaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, joka sisältää asiakasstrategian, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinnan ja tietoteknologian, strategian seurannan ja ohjauksen, sekä markkina- ja asiakastuntemuksen, joista viimeisimpään koko toimintamalli kulminoituu. Onnistuneella asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla yritys pystyy luomaan merkittävää kilpailuetua, koska asiakkaiden kanssa rakennettua toimintaa on vaikea kopioida.

Asiakassuhteiden hallintaa tarkoittava termi CRM kehittyy edelleen ja sille ei vielä ole täysin yhtenäistä käännettä. Ehkä yleisintä ja järkevintä on kuitenkin käyttää termiä kuvaamaan asiakassuhteiden hallintaa kokonaisuutena, ja kuvata asiakassuhteisiin liittyvää strategiaa

CRM-strategiana. CRM:n voi myös jakaa erilaisiin osa-alueisiin, jotka lähestyvät asiakassuhteiden hallintaa eri tavoin, mutta toimivat parhaiten yhdessä. Mäntynevan lähes 20 vuoden takaisesta yleistyksestä huolimatta termi CRM on kuitenkin Suomessa harvinaisempi kuin maailmalla, mutta se saattaa muuttua, kun CRM:n saama huomio jatkuvasti lisääntyy.

## LÄHTEET

Ahmad Rizal & Buttle Francis. 2001. Customer retention: a potentially potent marketing management strategy, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, Nro 1, s. 29-45 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/713775729>

Ala-mutka Jukka & Talvela Erkki. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki. Talentum.

Arantola Heli. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki. WSOY.

Berger, Paul D. & Nasr Nada I. 1998. Customer lifetime value: Marketing models and applications, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, Nro 1, s. 17-30 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: [https://doi.org/10.1002/\(SICD\)1520-6653\(199824\)12:1%3C17::AID-DIR3%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICD)1520-6653(199824)12:1%3C17::AID-DIR3%3E3.0.CO;2-K)

Buttle, F. & Maklan, S. 2019. Customer relationship management Concepts and Technologies. London & New York. Routledge.

Cooil, Bruce. Aksoy, Lerzan & Keiningham, Timothy, L. 2007. Approaches to Customer Segmentation, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6, Nro 3, s. 9-39

Crié, D. & Micheaux, A. 2006. From customer data to value: What is lacking in the information chain? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, Nro 4, s. 282–299 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.12.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240306>

Dowling Grahame. 2002. Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More, *California Management Review* Vol. 44, Nro. 3 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/265675003\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_In\\_B2C\\_Markets\\_Often\\_Less\\_is\\_More](https://www.researchgate.net/publication/265675003_Customer_Relationship_Management_In_B2C_Markets_Often_Less_is_More)

Greenberg, Paul. 2009. CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. New York, McGraw-Hill.

Henning-Thurau, Thorsten & Hansen, Ursula. 2000. Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Hannover, Springer.

Kumar, V. 2006. Customer relationship management. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: [http://college.cengage.com/business/modules/CRM\\_secure.pdf](http://college.cengage.com/business/modules/CRM_secure.pdf)

Lawrence Ang & Francis Buttle (2006) Managing For Successful Customer Acquisition: An Exploration, Journal of Marketing Management, nt, 22:3-4, 295-317 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1362/026725706776861217>

Lehtinen Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

Malthouse Edward C. & Blattberg Robert C. 2005. Can we predict customer lifetime value? Journal of interactive marketing, Vol 19, Nro 1, s. 2-16. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/dir.20027>

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Oksanen, Tommi. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki, Talentum.

Payne A. 2005. HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford, Elsevier.

Reinhold, Olaf & Alt, Rainer. 2009. Enhancing Collaborative CRM with Mobile Technologies BLED 2009 Proceedings, Vol 36. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavissa: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=bled2009>

Reinhold, Olaf & Alt, Rainer. 2008. Usability of CRM systems as collaboration infrastructures in business networks. BLED 2008 Proceedings, Vol 5. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavissa:

[https://www.researchgate.net/publication/44939211\\_Usability\\_of\\_CRM\\_systems\\_as\\_collaboration\\_infrastructures\\_in\\_business\\_networks](https://www.researchgate.net/publication/44939211_Usability_of_CRM_systems_as_collaboration_infrastructures_in_business_networks)

Storbacka Kaj & Lehtinen Jarmo R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo, WSOY.

Winer, R.S. 2001. a Framework for customer relationship management. California Management Review, Summer 2001. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: [http://pages.stern.nyu.edu/~lbornkam/bios/rwiner/a\\_framework\\_for\\_crm.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~lbornkam/bios/rwiner/a_framework_for_crm.pdf)